

## A FŐISKOLAI SZEKTOR MODERNIZÁLÓDÁSA

**E**Z A TANULMÁNY EGY PEDAGÓGUSKÉPZŐ FŐISKOLA intézményi átvilágítása nyomán született. A vizsgálat a városi és a megyei önkormányzat, valamint a főiskola vezetésének felkérésére született, amelynek során egy sor olyan kérdés merült fel, amelyek túlmutatnak egy régió vagy felsőoktatási intézmény problémáin, és alkalmasnak látszanak egy szélesebb összefüggésrendszerben való tárgyalásra. A közvetlen adatközléstől való tartózkodás oka a téma újszerűségén túl az, hogy a vizsgálat piaci típusú megrendelés nyomán zajlott. Az elmondottakból következően a tanulmány szerzője tartózkodott a megye, a város vagy akár a főiskola pontos megnevezésétől, a dokumentumok idézésétől, és a nagyobb tudományos hozadék érdekében olyan modellhelyzetet szándékozott létrehozni elemzésében, melyben a hazai főiskolai szektor jó részének problémái értelmezhetővé válhatnak. A tanulmány adatainak tekintélyesebbik hányada az átvilágítás interjúiból származik és közvetlen módon nem dokumentálható. Mindezek a körülmények egy elméleti jellegű tanulmány megalkotását tették lehetővé.

### Társadalmi kihívás és intézményi válság

Az intézményi átvilágításra és az azt követő kutatásra nyilvánvaló válsághelyzet adott alkalmat. A kb. 500 hallgatóval működő főiskola a pedagógusképzést érintő demográfiai mozgások miatt nem bővíthette tovább hagyományos tevékenységét. Ugyanakkor a pazarlóan alacsony hallgatólétszám (és az ugyancsak pazarlóan magas oktatólétszám) fenntartását már középtávon is megkérdőjelezte a normatív finanszírozás hamarosan bevezetendő rendszere, amely – a jelenlegi állapotok fennmaradása esetén – bezárásra ítélné a főiskolát. Tovább súlyosbítja a helyzetet, hogy az intézmény a most formálódó egyetemi és főiskolai központoktól (Budapest, Szeged, Debrecen, Pécs, Miskolc-Eger universitasai és Kecskemét, Nyíregyháza regionális főiskolai központjai) távol esik. Az intézmény vezetése az oktatóknál korábban érzekelte a jelenlegi működés távlat nélküli voltát, és megújulási programjához tudományos legitimációt keresett. Mivel a kutatás támogatásához a városi és megyei önkormányzat is csatlakozott, a főiskola fejlesztésének problémái szükségszerűen a helyi iskolarendszer és társadalom problémáinak értelmezési keretébe kerültek.

A vizsgálat a régió oktatáspolitikai problémáinak feltárásával kezdődött. Ezt jelentősen megkönnyítette a megyei tervezők és a régió gazdasági érdekképviselői által elkészített gazdaságfejlesztési koncepció. A rendszerváltás során az irányítói

szerepből a politikailag súlytalanná váló megyébe húzódott tervezők időközben – részben nyugati hatásra, részben pedig a hatalom hiányát némileg pótló koordinációs szerep által – professzionalizálódtak, és szerepet vállaltak a régió társadalmi-gazdasági problémáinak tudatosításában.

A gazdaságfejlesztési koncepció készítői felismerték, hogy a rendszerváltás eredményeképpen a közvetlen társadalmi-politikai változások mellett hosszú távú, alapvető jelentőségű kihívások is megjelentek a régió életében. Magyarország nyitott és demokratikus állammá válásával a megye belépett abba az egységes európai versenytérbe, ahol a különböző régiók állandó harcban állnak egymással a külső tőkebefektetések megszerzéséért. Ebben a versenyben a régió nem egyszerűen a felzárkózó Nyugat-Magyarországgal, hanem a befektetők számára hasonló előnyöket kínáló portugál, spanyol, görög, és kelet-európai területekkel szemben is megmérettetik. A megyei vállalkozási központ létrehozását javasoló koncepció a következő területeket jelölte meg a gazdasági kibontakozás lehetséges színterének:

- szakosodott mezőgazdaság, idegenforgalom, különös tekintettel a gyógyturizmusra és vadászatra;
- kisméretű és szakosodott élelmiszer-feldolgozás;
- modern szolgáltatások, mint a műszaki-üzleti tanácsadás és szoftver-fejlesztés;
- könnyűipari kisvállalkozások;
- az oktatás és szakképzés, mint kulcságazat;
- a határmentiséget kihasználó kereskedelmi-pénzügyi szolgáltató ágazat.

A gazdaságfejlesztési koncepció által kedvezményezett ipari-szolgáltató ágazatok jellege, valamint a megye szocialista modernizációja által teremtett szellemi-anyagi feltételrendszer már a legelső összehasonlítás nyomán nyilvánvaló ellentétbe került egymással. A megyében és a városban a kutatás időpontjában nem volt olyan számottevő, és életkorilag is megfelelő munkaerő, amely eredményes közvetítőként léphetett volna fel a tőkeajánlók és a tőkeigénylők között. A nyelvtudással, alapvető jogi, pénzügyi, vállalkozási ismeretekkel, menedzser-kultúrával és számítógépes ismeretekkel jellemezhető emberi erőforrás hiánya már számos ígéretes vállalkozás illetve tőkebefektetés kibontakozását lassította vagy akadályozta meg. (Ilyen volt pl. a megye egyik legnagyobb természeti kincsének számító hévíz hasznosítását célzó kezdeményezés). Mindez erőteljes kihívást jelentett a helyi oktatási rendszer számára, különös tekintettel annak 16 éven felülieket képző intézményeire.

## Az oktatási intézmény-rendszer válsága

A kutatás második szakaszában a régió, megye és város gazdasági-társadalmi igényei és a létező oktatási intézményrendszer közötti megfelelés került vizsgálatra. Ennek során az elemzés a jelenleg működő városi intézményrendszer feltérképezésével folytatódott. A városban a következő 16+ (azaz a 16 év felettiek képzését végző) oktatási intézményrendszer volt leírható intézménytípus és fenntartó szerint:

- 1 főiskola, MKM;
- 1 akadémiai kutatóintézet, MTA;
- 2 gimnázium és egy szakközépiskola gimnáziumi osztályai, város;
- 10 szakközépiskola, város illetve megye;
- 1 International House nyelviskola, magánvállalkozás;
- 1 Európa-díjas megyei könyvtár, megye;
- 1 ifjúsági művelődési központ, város;
- 1 jelenleg épülő világbanki átképző központ, MÜM;
- valamint számos tanfolyam, magánvállalkozás.

A kutatás ezen lépcsőjében – a magántanfolyamok kivételével – kísérlet történt a feltérképezett 16+ oktatási intézmény hivatalos funkcióinak elemzésére. A leírás bizonytalan és a jelenlegi társadalmi folyamatok által megkérdőjelezett intézményi funkciókat tárt fel, aminek kezelését még bonyolultabbá tette a fenntartók szerint teljesen széttagolt intézményhálózat. A főiskola vázolt válsága mellett a többi intézmény is az átalakulás elindításával vagy éppen elodázásával küzdött.

Az MTA kutatóintézete egyre kevésbé támaszkodhatott az Akadémia finanszírozására. A kutatógárda a legésszerűbbnek tűnő változtatást, azaz a betagolódást a főiskola oktatógárdájába más pénzügyi források megnyitásával igyekezett halogatni. A városi illetve megyei források ideiglenes bősége magyarázhatja azt a tényt, hogy az intézet kutatói – egyelőre – csekély érdeklődést tanúsítanak az országos- és magánpályázatok iránt. Megtehették ezt azért is, mert a kormányzati oktatás- és tudománypolitika nem dolgozott ki olyan programot, amely az MTA-tól pénzügyileg mind jobban függetlenedő és piacképes kutatóintézeteket leválasztotta volna az országos tudótestületről. Éppen ellenkezőleg, az akadémiai törvény kutatás időpontjában érvényes tervezete megőrizte az MTA korábbi intézményhálózatát.

A 16+ középiskolai szféra szerkezete a korábbi évtizedek szocialista modernizációját tükrözte. A megye korábbi pártvezetése hagyományosan “értelmiségellenes” politikát folytatott. Ennek eredményeképpen a városban visszafejlesztették a gimnáziumokat a szakképzés rovására. 1993-ban a középiskolai korú városi népesség 12,8%-a gimnáziumba, 40,2%-a szakközépiskolába, 47% pedig szakmunkásképző iskolába járt. A két gimnázium egyike – az egyetlen állami és nem nemzetiségi – a városi pártpolitika keresztútjébe került, amikor az evangélikus egyház és a kormánykoalíció pártjainak helybeli önkormányzati frakciói a volt egyházi ingatlanok visszaadásáról szóló törvény elfogadása nyomán a gimnázium visszajuttatását követelték. A gimnáziumi képzés kimenetét feltételezhetően tovább szűkítendő, megkezdődött a gimnázium nyolcosztályossá alakulása. A másik gimnázium – lévén nemzetiségi – nem alkalmas az általános középfokú képzés kibővítésére.

A szakközépiskolai hálózat – a városvezetés értékelése szerint – túlságosan ipari-műszaki irányultságú, nem ad használható nyelvtudást és nem veszi figyelembe a szolgáltató ágazatok igényeit. További gond, hogy az iskolák képzési irányait legitimáló ipari háttér a szerkezetváltás és privatizáció nyomán átalakul illetve esetenként eltűnik. A szakképzést – a helyi társadalmi-politikai folyamatokon kívül – komolyan érintette a demográfiai apály is.



A szolgáltató jellegű városi-megyei- illetve magánintézmények (könyvtár, ifjúsági művelődési központ, nyelviskola, magántanfolyamok) egy korábbi társadalmi-politikai környezetbe épültek be, és jelenlegi működésükkel nem képesek részt vállalni a régió és a főiskola oktatási problémáinak megoldásában. Az említett intézmények jó része is súlyos legitimációs válsággal küzd, pl. a korábban terjesztett monolitikus államkultúra felbomlásával és a kulturális szolgáltatások piacosodásával a népművelő funkció megkérdőjeleződött.

A városban világbanki program keretében épülő átképző központ jó példája annak, hogy az új intézmények sem képesek elkerülni a meglévő intézményhálózatot érintő válságot. A régió munkanélküliségi adatai és a városi-városkörnyéki munkanélküliség jellege ugyanis csak részben indokolták egy ilyen típusú központ létrehozását. A megye és a város sikeres érdekérvényesítő tevékenysége kezdetben a központ mint nagyberuházás megszerzésére irányult, amit szerencsésen egészített ki a MÜM minden régióba intézményt tervező megközelítésmódja. A MÜM nagyberuházás egyik jellegzetes mozzanata volt a helyi szakmunkásképző és szakközépiskolák igazgatóinak az az ajánlata, hogy a tervezett átképző profil egy részének átvételével tehermentesítik a MÜM-öt és új tanulókat szereznek az érdektelenség és demográfiai apály által érintett intézményeiknek. A világbanki erőforrás felhasználásának szabályai és az átképző program szerkezete azonban nem az intézményközi együttműködés ösztönzését, hanem ismét új, a többi intézménytől eltérő fenntartójú oktatási központ létrehozását segítette elő. Mivel a Világbank koncepciója szerint az átképző központoknak 3 éven belül a képzési piacról kell behozniuk költségvetésük tekintélyesebb részét, a központ jövője az intézményvezetés kreativitásától függ.

A megye – jórészt a vizsgált városban összpontosuló – oktatási magánvállalkozásai közül 1993 első felében 74 Bt., 61 Kft. és 17 egyéb forma volt bejegyezve fővárosi adatbankokban. Tevékenységük azonban "láthatatlan" volt a helyi döntéshozók – és ami talán nagyobb gond – a lehetséges helyi fogyasztók nagy része számára is. Az International House nyelviskola képzési programjának a főiskola curriculumába foglalását leszámítva sem a megyében, sem pedig a városban nem történtek kísérletek az oktatási magánvállalkozások piacának tudatos építésére és az állami szektorral való versenyeztetésére.

A 16+ oktatási intézmények feltérképezése és feladataik elemzése nyomán arra következtettek, hogy a megye és a város oktatási intézményrendszerét a mai kihívások megválaszolására alkalmatlan szocialista modernizációs paradigma hozta létre. Ennek középpontjában az újonnan betelepített nagyvállalatok munkaerő-szükségletének kielégítése és egy – többnyire első generációs – szakértelmiségi réteg kialakítása állott. Az intézmények oktatási küldetése a pedagógus és műszaki szakemberek képzése volt. Az ipari társadalom modernizációs mintáját követő oktatásfejlesztés a 80-as évtizedtől – minden vizsgált intézménytípus esetében jól érzékelhetően – tartós válságba került.

## Válaszok a válsághelyzetre

A fentebb vázolt válsághelyzet kezelésére – ideáltipikus módon – két stratégia vázolható fel. Az első stratégia az emberi és anyagi erőforrások összpontosítása és a korábbinál hatékonyabb felhasználása, ami a helyi érdekegyeztetés érdemivé tételén alapul. Ennek nyomán kibontakozhat egy olyan politika, amely a piaci verseny (vagy más szelektív mechanizmusok) segítségével elvégzi a pazarlóan működtetett erőforrások racionalizálását, és jutalmazza a válságból kitörni képes intézményi politikákat. Ennek érdekében olyan egységes regionális – de legalábbis városi – oktatáspolitikai koncepció kimunkálása válik szükségessé, amely egységben képes kezelni a 16+ oktatási rendszer elemeit, és megteremti azokat a mechanizmusokat, melyek minden intézményt megújulási kényszernek vetnek alá. Hangsúlyozandó, hogy a fentebb vázolt politika nem születhet meg kizárólag helyi döntések nyomán: az országos és regionális oktatáspolitikai támogatása nélkül – amely egy általános koncepció kimunkálásától a gyakorlati szelekciós mechanizmusok meghonosításáig terjedhet – csupán egymástól elszigetelt válaszokról lehet szó. Az első lehetséges válságkezelő stratégia taglalásakor a megvalósítás feltételeit is felvázoltuk. A kutatás tapasztalatai nyomán a politikaintegrációs kényszer három szintje vált megkülönböztethetővé. A kormányzati szinten 1990 után létrejött ugyan az ágazati politikákat integráló Humánpolitikai Kabinet, azonban ennek működtetése során az ágazati érdekek pusztá összevágását nem sikerült koherens humánpolitikává formálni. Ennek oka a koalíciós tárcaosztokodáson és a pénzügyminiszter ingatag politikai helyzetén kívül a minden humánpolitikai tárcát maga alá rendelni képes – pl. adócsökkentésre épített – gazdaságpolitikai program hiánya vagy éppen kormányon belül megkérdőjelezett legitimitása volt. Regionális-megyei szinten az intézmények együttműködését a központosított államszervezés illetve az annak részleges felbomlása utáni politikai úr akadályozta. Az intézmények szintjén a kutatás időpontjában nem léteztek azok az „ütközőövezetek”, amelyek lehetővé tették volna az elkülönülő oktatási szektorok (középiskolák, főiskola, magánoktatás, művelődési intézmények) közötti együttműködést vagy akár az elemi érdekegyeztetést.

A tárcák és fenntartók szerint széttagolt oktatási intézményrendszer és az egymással versengő megyei és városi önkormányzatok elkülönülése elvileg mindhárom szinten csökkenthető volt. Országos és megyei szinten a fentebb jelzett okok miatt nem jöhetett létre a politikaintegráció, intézményi szinten pedig az oktatói-alkalmazotti állomány volt ellenérdekelt az erőforrások felhasználásának racionalizációját eredményező együttműködés vagy verseny elindításában. A kutatás során az vált világossá, hogy a politikaintegráció folyamatának elindítására a központi és intézményi-alkalmazotti szintek közötti önkormányzati- és intézményvezetői szint volt alkalmas. A megyei és városi önkormányzat egyes vezetői, a főiskola főigazgatójával és a 16+ intézmények igazgatóinak egy részével közösen informális párbeszédet afakítottak ki a helyi oktatáspolitikai stratégiai kérdéseiről. A vizsgálat kimutatta, hogy mind az önkormányzati, mind pedig az intézményi vezetők komoly nehézsé-

gekbe ütköztek, amikor az informális politikaintegrációs folyamat egyes elemeit megpróbálták "kísérletszerűen" elfogadtatni közgyűléseikkel illetve az oktatóikkal.

A másik stratégia a szervezeti túlélés érdekében folytatott forrásszerző innováció és a spontán privatizáció fogalmaival írható le. A kutatás során vizsgált valamennyi oktatási intézményben – eltérő mértékben – fellelhetők voltak az említett stratégia elemei. Forrásszerző innovációként azok a szakmailag megalapozatlan, kalandor pályázatok írhatók le, melyek a rövidtávú túlélés politikáját a fejlesztésbe menekülve kísérlik meg. Ennek pénzügyi fedezetét az 1990 óta robbanásszerűen sokszorozódó alapok és alapítványok biztosították. Ezek a központi források tudatos és spontán decentralizálása, a kormánypolitika felmorzsolódása és külföldi hitelek bevonása nyomán képződtek. Közös jellemzőjüként a főiskola esetét vizsgáló kutatás azt mutatta ki, hogy a korábbi központi elosztás érdekcsoportokhoz telepített kicsinyített másaként, oktatáspolitikai prioritások és hatásvizsgáló értékelési rendszerek nélkül működnek.

A spontán oktatási privatizáció úgy jött létre, hogy a piaci szektor és az infláció nyomán leértékelődő közalkalmazotti jövedelem növelése érdekében, az állami oktatási intézmények dolgozói az állami infrastruktúra és saját szellemi tőkéjének segítségével vállalkozik. Ennek mértéke és jellege iskolatípusonként és képzési szintenként eltérő. A város egyik kiürüléssel fenyegetett szakmunkásképző iskolája – miután néhány szülőcsoportot sikerrel mozgósított a bezárását kezdeményező önkormányzat ellen – oly mértékben állt át az olcsó diákmunkára épülő, vállalkozásszerű termelőtevékenységre, hogy átalakulása és folyamatos növekedése kiérdemelte az önkormányzattól az ironikus "gyár" elnevezést. A főiskola esetében a pedagógusképző profil jóval kisebb lehetőséget nyújtott a vállalkozásra, így itt csupán a sportközpontot és a kollégiumot hasznosították. A középfokú – elsősorban szakképző – iskolák spontán privatizációja elsősorban nem a jogi szabályozás, hanem az iskola-rendszer szétzilálódása miatt jelenthet gondot az oktatáspolitikusoknak: hosszabb távon olyan tanulók tömegei hagyhatják el ezeket az intézményeket, akik oktatásának tartalmáról, kimenetéről és tudásszintjéről semmilyen megbízható információ nem áll majd a munkáltatók és a fenntartók rendelkezésére.

### Kísérlet a főiskola válságának megoldására

A főiskolát érő kihívásra mindkét stratégia egyidejű követésével válaszolt az intézmény vezetése. A válaszadás szervezeti-oktatáspolitikai körülményeit megvizsgálva kiemelendő, hogy a régió egyetlen intézménye vagy szervezete sem rendelkezett az emberi erőforrások fejlesztésének középtávú tervezését szolgáló tudással és lehetőséggel. Nem készültek demográfiai és munkaerő-piaci előrejelzések, nem voltak meg a helyi tervezés szervezeti-szakmai előfeltételei, és hiányoztak a különféle fenntartóktól függő helyi érdekcsoportok egyeztető fórumai. (Az a tény, hogy a város középfokú oktatásának átalakulásáról szóló tudományos előrejelzés elkészítését ép-

pen a főiskola főigazgatója szorgalmazta legerősebben, egyaránt jelzi a probléma tudatosodását és a főigazgató helyi-regionális érdekérvényesítő képességének korlátait).

A helyi politikaintegráció stratégiája csak elemeiben bukkant fel a válságkezelő intézményi politikában: a regionális akadémiai kutatóintézettel az oktatás, a könyvtárral pedig a képzéshez kapcsolódó szolgáltatások hatékonyabbá tétele ügyében kezdődtek egyeztető tárgyalások.

Részben ezen kezdeményezésekhez kapcsolódva jelentek meg a válságkezelés másik stratégiájaként leírható forrásszerző átalakulás elemei is. A vizsgálat jól szemléltette, hogy a túlélésért folytatott pályázati kampány azokat a pénzelosztó alapokat célozta meg, ahol a forráselosztás mechanizmusa a legkevésbé ésszerű és teljesítményhez kötött. Ezen próbálkozásoknak két típusa volt megkülönböztethető. Az elsőhöz tartozik az az eszközbeszerző pályázat, amely a FEFA számítógépes központokat kialakító – némileg kampányjellegű – programjához kapcsolódott, és nyert el jelentős összegeket informatikai fejlesztésre. A helyszíni elemzés ennek elégtelen hasznosulását mutatta ki: az eszközbeszerzés rossz szabályozása miatt gyenge minőségű és részben elavult gépparkot vásároltak, az informatikai oktatást kézben tartó csoport pedig a képzés akademiizálásával és a központ szolgáltatásainak “adagolásával” próbálta meg emelni munkahelyi presztízsét. A második jelentősebb akció a határon túli jelentkezők képzése volt, amely elsősorban a “küldetéstudatos” – tehát szakmai értelemben irracionális elemeket is hordozó – módon osztott MKM kisebbségi pénzforrást célozta meg. Végül a határon túlról toborzott fiatalok képzése nem jutott el a forrásszerzés állomásáig, mert a felkészületlen hallgatók nagy többsége lemorzsolódott és a helyi munkaerőpiacon keresett magának új lehetőségeket. A “nemzetiségi képzési központ”, a “külföldön élő magyarság pedagógusképzési központja” és a “Kelet-Európa Főiskola” elképzelése az egyeztetés nehézségei és a forráspiac ezen szegletére ugyancsak rátaláló más felsőoktatási intézmények versenye következtében nem valósulhatott meg. Más típusú keresletre épített az az elképzelés, miszerint az önkormányzati rendszer reformja a korábbinál felkészültebb igazgatási (jegyző) és kulturális menedzser (közösségsszervező, szociálpedagógus) szakemberek képzésére adhatna lehetőséget. Az ilyen képzés előkészítéséhez szükséges rendkívül magas szintű koordinációs munkát azonban a korábbiakban már elemezett politikai-érdekegyeztetési nehézségek hátráltatták. A pályázati előremenekülés politikájának korlátait az a jelentős FEFA-forrás szemléltetheti, amit a főiskola nyelvi képzésre kapott, ám megfelelő minőségű helyi oktatói gárda hiányában visszaadni kényszerült.

A második típusú forrásszerző politikához az előremenekülő beruházás szocializmusból ismert gyakorlata tartozott. A hallgatóhiánnyal küzdő intézmény vezetése az épületegyüttes tetőterének beépítését és a kimagaslóan jól felszerelt sportközpont további bővítését szorgalmazta egy műszaki fejlesztési terv kidolgozásával.

A forrásszerző átalakulás stratégiája talán középtávon is képes lett volna az intézményi válság kezelését elodáztatni, ha nem a főiskola pedagógusképző profilja okozta alapvető problémáról lett volna szó. Az intézményvezetés arra kényszerült, hogy a rövidtávú válságkezelés mellett hosszabb távon is működőképes intézményfejlesztési

konceptiót dolgozzon ki. Ez a városi és megyei önkormányzat által is támogatott új képzési irány bevezetését jelentette. Ennek során a régió és a város gazdaságfejlesztési elképzeléseihez illeszkedve – és a korábbi szakindítási elképzelések egy részét továbbra is “lebegtetve” – közgazdasági képzés indítását határozta el az intézmény vezetése. A képzés tartalmának és szerkezetének kialakítása olyan folyamat részévé vált, amelyben valamennyi érintett csoport érdekei és konfliktusai megjelentek.

## A főiskola átalakulása: érdekek és konfliktusok

A felsőfokú gazdasági képzés tartalmának és szerkezetének kimunkálása az érdekek körében egy sor külső és belső konfliktust hozott. A kutatás megerősítette azt a feltételezést, hogy a főiskola curriculum-fejlesztésének és szervezeti átalakulásának jelentőségét mind a megyei, mind pedig a városi önkormányzat felismerte, ám a curriculum külső alakításának szándékát több tényező is nehezítette. A politikainTEGRÁCIÓT gyengítő tárcahatárok, a politikai ellentétek és az érdekegyeztetési mechanizmusok hiánya mellett mindkét önkormányzatnak voltak a főiskola profilváltásához hasonló bizonytalansággal előkészített vállalkozásai. A világbanki átképzőközpont létrehozását menedzselő érdekcsoport pl. nem vállalkozhatott a főiskolai politika alaposabb elemzésére. De a szakindítási elképzeléssel szembeni ellenállás is gátolhatta a curriculum-fejlesztésbe való bekapcsolódást: a városi önkormányzat közgazdász képzettségű alpolgármestere csak egy gyakorlatias képzést biztosító business school indítását tartotta támogatandónak, az elméletibb-akadémikusabb képzési irányt már nem. Az alpolgármester, a főiskola koncepcióját bírálva úgy nyilatkozott, hogy ha nem jön létre a kívánt együttműködés, akkor a város érdekei egy saját, alapítványi business-school létrehozását teszik szükségessé.

A curriculum kidolgozásának nyomán keletkezett külső érdekkonfliktus tehát jelentéktelenmaradt, és lehetőséget biztosított az intézményvezetésnek arra, hogy viszonylag független (vagy elszigetelt) módon határozza meg az új képzés főbb jellemzőit. Mivel a kormányzati oktatáspolitikai nem alakította ki a sikeres oktatási programok kihelyezésének és helyi gondozásának piacelvű mechanizmusát, a curriculum kimunkálása elsősorban a gazdasági irányú képzés oktatói karának összegyűjtésére volt kénytelen összpontosítani. A főiskola vezetése elsősorban az regionális akadémiai kutatóintézet szakembereit és a tágabb régióban, valamint Budapesten dolgozó szakmai referenciacsoportját bírta meg az új oktatógárda összeállításával. Az ily módon összeállítható curriculum a 70–80-as évtized informális akadémiai munkaerőpiacának “leutaztató” és nyugdíjas oktatókat is aktivizáló mintáját tükrözte. A főiskola – a Pénzügyi és Számviteli Főiskola támogatásával – “közgazda pénzügyi szak” indítását készíti elő. A 3 éves szak a vállalkozások működéséhez szükséges “pénzügyi, számviteli, elemzési, ellenőrzési, számítástechnikai és információszervezési készségek” oktatására vállalkozik. Ez az elképzelés ütközik a városi önkormányzat business-school-típusú vállalkozói képzést szorgalmazó csoportjá-



nak koncepciójával, ám ennél jóval komolyabb konfliktusok kiváltójának bizonyult az intézményen belül.

A curriculum-fejlesztést elindító intézményvezetés és az oktatói és hallgatói csoportok viszonyát leginkább az érdekelt csoportok minősége és a főiskola belső szervezeti-irányítási rendszere befolyásolta. Az intézményvezetés az elképzelés bizonytalan elemei valamint az intézményi menedzsment és tervezés fejletlensége miatt nem tudott olyan fejlesztési koncepciót kidolgozni, amely tisztázta volna a belső problémák megalapozottságát.

A főiskola szervezeti-irányítási átvilágításának egyik fontos következtetése volt, hogy az átlagosnál jobb feltételek között működő intézményben hiányzik az a szervezeti rend és emberi erőforrás, amely az átalakulást lehetővé tette volna. A főigazgató és csoportja politikáját sikeresen bénította meg az intézményi autonómiát felhasználó „ellenzéki” oktatói csoport. Ezt a főigazgató rövid távon az adminisztratív vezetés „külsősökkel” való feltöltésével, középtávon pedig új intézményirányítási modell bevezetésével kívánta kezelni. Az új modell (az amerikai akadémiai autonómiafogalom mintájára) regionális érdekképviselőket és önkormányzatokat bevonó igazgatótanács létrehozásán alapul, amely sikeresen ellensúlyozhatná az európai modellt követő főiskolai tanács döntéseit.

Az oktatóállomány egy része a helyi középfokú oktatásból érkezett a frissen alapított pedagógusképző főiskolára. Számukra a főiskolai tanár-lét felemelkedés a helyi társadalom legelismertebb csoportjai közé. Ehhez járult a 80-as évtized állami felsőoktatás-politikájának stabilizáló hatása, amely lehetővé tette számukra, hogy a pedagógusképzés készen talált szakmai keretei között professzionalizálódjanak és zömében jó minőségű, hagyományos képzést biztosítsanak hallgatóiknak. A régió szocialista modernizációja azonban képtelennek bizonyult arra, hogy a szakmai önazonosságát és önálló nyelvét megtalált oktatócsoportot más társadalmi csoportokkal kommunikációra készítse, elősegítve ezzel a csoport modernizációjának második szakaszát. A helyi társadalom zártsága és Budapest-függő széttagoltsága; a központi oktatáspolitikai ellentmondások, egymást kioltó reformciklusai végül is az oktatói állomány „bezárkózását” okozták a készen kapott szakmaiságba. A közgazdasági szak indítását az oktatók több szempontból is kihívásként érzékelték: a jobban strukturált („keményebb”) és magas társadalmi elismertségű tudományág bevétele alárendelt helyzet kialakulásával fenyegette a tudományközi versenyhez nem szokott oktatókat. Ugyanakkor a pedagógusképzők egy része világosan érzékelt, hogy a közgazdasági képzés beemelése piaci jellegű bér- és személyzeti politikát kényszerít ki, ami hátrányos helyzetbe hozhatja a pedagógusképzés oktatóit.

A társadalmi modernizációtól való viszonylagos elszigeteltség volt tapasztalható a hallgatóság körében is. Korábban elsősorban a pedagógusok iránti túlkereslet, és a képző intézmény elszigeteltsége akasztotta meg a hallgatói modernizáció folyamatát. Az elmúlt évek munkaerő-piaci fordulata pedig még csak most kezdte éreztetni hatását a hallgatók között. Legtevékenyebb csoportjaik a pedagógusképzés hagyományos curriculumának kiegészítését és a tantárgyválaszték növelését igénylik. Az

új szak indítása több szempontból ütközhetett a hallgatók érdekeivel. Az interjúk során a megkérdezettek azt a – megalapozottnak tűnő – félelmüket fejezték ki, miszerint a magasabb társadalmi elismertségű új hallgatócsoportok – “keményebb” curriculumukra hivatkozva – kisajátíthatják a főiskola oktatási és szellemi infrastruktúrájának legértékesebb részeit (pl. a számítógépparkot).

Az oktatók képviselői – az intézményvezetéssel folytatott folyamatos viták nyomán – végül azt a stratégiát választották, hogy a pedagógusképzés általános curriculumára hivatkozva részt kértek a pénzügyi képzés tananyagának oktatásából. A többi tanszéknél hatékonyabban tudták képviselni ezirányú igényüket a társadalomismereti, sport, idegennyelvi és részben a matematikai tanszék. A főiskola vezetése – az új szak minőségvédelme érdekében – időhúzó taktikával és kész helyzet kialakításával próbálta meg szelektálni a pedagógusképzők bekapcsolódási igényeit. (A vita a kutatás lezárásának időpontjában még nem fejeződött be.)

A leírt érdekkonfliktusok nyomán kirajzolódó szakindítási koncepció a következő elemeket tartalmazta:

- 1933 májusában az MKM-hez szakindítási kérelmet kell benyújtani;
- 1993 nyaráig együttműködési szerződést kell kötni a várossal, a megyével, a regionális munkaerő-fejlesztő és képző központtal, a közgazdasági szakközépiskolával;
- gyarapítani kell a korábban létrehozott Felsőfokú Közgazdasági Képzésért Alapítványt;
- 1993 nyarán az első 4–5 oktató felvételével kihelyezett levelező képzés formájában el kell indítani a szakot;
- 1994 nyarán újabb 4–5 oktató és 60 nappali hallgató felvételével el kell indítani a teljes képzést.

## Következtetések

A vizsgálat – a főiskola átalakulásának folyamatát kutatva – az intézményi modernizáció két problémáját emelte ki. Az egyik a pedagógusképzésből örökölt államfüggőség továbbélése volt. Az engedélyeztetés továbbra is az MKM – prioritások nélküli, tehát szükségképpen informális alkuval telített – bürokratikus eljárásától függött. Ugyancsak az államfüggőséget erősítette a pénzügyi kiszolgáltatottság: a szakindítás tervezett költségeit majdnem kizárólag az állami költségvetés fedezte. A másik gond a létrehozandó szak curriculumában rejtett, hiszen a régió, megye és város gazdasági szükségletei elsősorban nem pénzügyi hivatalnok-szakembereket igényeltek. Az átalakulás elemzett szakasza alacsony hatékonyságú volt, hiszen a két probléma későbbi kezelése előreláthatólag hosszabb időszakot és komoly erőfeszítéseket igényel majd.

Az elemzett főiskolai átalakuláshoz hasonló kezdeményezések valószínűleg elkerülhetetlenek lesznek a magyar felsőoktatás “válságövezeteinek” számító műszaki- és pedagógusképzésben. Az átalakulások hatékonyságának növelése olyan segédmechanizmusok kiépítését követeli meg, melyek engedélyezése vagy éppen ösztönzése csak egy kormány szintű oktatáspolitikai kereteiben képzelhető el.

Az évtized demográfiai folyamatait elemezve a szakközépiskolai és gimnáziumi szektor közelítése látszik szükségesnek, komprehenzív középiskolák kialakításával. A szakmunkásképzők és a magántanfolyamok képzési kapacitásának felhasználása érdekében ésszerűnek tűnik egy olyan 16+ kreditgyűjtési és átváltási rendszer kialakítása, amely különböző korosztályoknak teszi lehetővé tanulmányok kezdését, átcsoportosítását vagy megszakítását.

A régió, megye és város tényleges szükségleteire épülő profilváltás érdekében szükségesnek látszik az európai típusú intézményi autonómia felülvizsgálata. Az új autonómiafogalom – amerikai mintára – az oktatás szabadságát jelentené, amit a társadalmilag felelős, a közpénzek költségével elszámoltatható intézményirányítás szakszerű menedzsmentje egészítené ki. Az új menedzsment szervezeti modelljéül az igazgatótanács kínálkozik, ahol az oktatók és hallgatók mellett a helyi önkormányzatok és érdekképviselők is vásárolhatnak tőkebehelyezéssel képviselőket. Szélsőséges esetben ez akár a főiskola privatizációját és önkormányzati-alapítványi intézménnyé alakítását is jelenthetné.

Ugyancsak a modernizációs késztetést erősíthetné az állami felsőoktatás-finanszírozás normatívvá alakítása, amely a közoktatásban már tapasztalható versenyt teremthetne a hallgatókért. Az intézményi megújulást óhajtó hallgatói igény növekedése hozná a tandíjrendszer bevezetése (az állami keretszabályozás nyomán az intézmények által meghatározottan).

A curriculum-váltás folyamatát jól szolgálhatja olyan országos franchise-rendszer kiépülésének ösztönzése, ahol a tekintélyes intézmények sikeres programjaikat éves "márkabérlé" fejében helyeznék ki és gondolnák a válsággal küzdő intézményekben.

Az intézményi átalakulások minőségvédelmét segíthetné a jelenlegi nagy állami alapok (pl. a FEFA) reformja. Ennek értelmében az alapok jól körülhatárolt ágazatpolitikai prioritások követésével bírálnák el a pályázatokat, és hatékony értékelő-rendszert építenének ki.

Az oktatói állomány minőségelvű szelekciója előreláthatólag fontos eleme lesz az átalakulások végigvitelének. A kutatás által elemzett feszültségek arra engednek következtetni, hogy a kívánatos szelekció a határozatlan időre kinevezett oktatók részarányának növelésével valósítható meg.

\* \* \* \*

A fentebb vázolt segédmechanizmusok megvalósítása jelenleg komoly ellenállásba ütközhet. A kutatás egyik legfontosabb felismerése éppen a feltételezett ellenállás okát érintette. A vizsgálat során feltárt oktatáspolitikai összefüggésrendszer azon következtetés kimondására sarkallt, hogy a kutatók által megszokásszerűen használt "helyi társadalom" és "régió" fogalmak – legalábbis oktatási értelemben – gyökeres felülvizsgálatra szorulnak. A vizsgálat eredményei megkérdőjelezzik a két fogalommal leírt társadalmi jelenségek létét Magyarország érintett területén. A kutatás során "helyi társadalom" helyett csupán néhány Budapesttől és néhány más alközponttól

függő elitcsoport volt észlelhető, a vertikális függés szálai mellett azonban alig voltak kimutathatók a helyi, "regionális", horizontális koordináció mechanizmusai. A néhány leírható koordinációs kísérlet pedig meghatározó módon informális jellegű volt.

A főiskola átalakulásának vizsgálata – a kutatók várakozásával ellentétes módon – nem elsősorban oktatási mozzanatai miatt kínált tudományos hozadékot. A vertikális függés szálain közvetített országos válság olyan helyzetbe hozta a közvetlen társadalmi környezetétől korábban elszigetelt főiskolát, hogy kénytelen volt a korábbi koordinációs minták megkérdőjelezésére, és horizontális együttműködés kialakítására. A kísérlet ellentmondásos módon zajlik, eredménye azonban túlmutat egy szakindítás jelentőségén. A korábban Budapest által koordinált helyi elitcsoportok kényszerűen kibontakozó kommunikációja hosszabb távon kialakíthat egy nyilvános intézmények által megjelenített helyi társadalmat. A kialakuló helyi társadalom intézményeinek hatósugara pedig kijelölheti az – immáron idézőjel nélküli – régió határait. A leírtak után talán szükségtelen részletezni azt, hogy ezek a folyamatok milyen – a felsőoktatás megújulásán túlmutató – szereppel bírhatnak Magyarország modernizációjában.

SETÉNYI JÁNOS

*Kutatás Közben* a sorozatot szerkeszti: *Junghausz Ibolya*

kutatási eredmények, konferencia-jegyzőkönyvek gyors közreadása  
(a füzetek a szerkesztőség címén megrendelhetők)

- |  |   |
|--|---|
| ALTERNATÍV ISKOLÁK, ALTERNATÍV PEDAGÓGIÁK MAGYARORSZÁGON. Szerkesztette: Lukács Péter (70.-Ft)                                     | LADÁNYI ANDOR: A felsőoktatás fejlesztése (50.-Ft)  |
| FORRAY R. KATALIN – KOZMA TAMÁS: Hány plusz hány? (Közkeletű félreértések az iskolai szervezetről) (50.-Ft)                        | SZIGETI JENŐ – SZEMERSZKI MARIANN: Egyházi iskolák indítása (közvéleménykutatás) (80.-Ft)                             |
| FORRAY R. KATALIN – HEGEDÜS T. ANDRÁS: Támogatás és integráció (Oktatáspolitikai szempontok a cigányság iskoláztatásához) (50.-Ft) | ALAPÍTVÁNYI ÉS MAGÁNISKOLÁK. (konferencia jegyzőkönyv) (70.-Ft)   |
| NAGY PÉTER TIBOR: Tanügyigazgatás és gazdasági válság (50.-Ft)   | EGYHÁZI ISKOLÁK INDÍTÁSA, 1992. (konferencia jegyzőkönyv) (70.-Ft)  |
| LADÁNYI ANDOR: A felsőoktatás összehasonlító statisztikai elemzése (50.-Ft)  | FORRAY R. KATALIN – GYÖRGYI ZOLTÁN – HÍVES TAMÁS – IMRE ANNA: Az ózdi térség közoktatási helyzete, kilátásai (60.-Ft) |
| HALÁSZ GÁBOR: Társadalmi igények, iskola, oktatáspolitikai (80.-Ft)  | TANÁCSADÓ A NEM ÁLLAMI ÓVODÁK ALAPÍTÁSÁHOZ (50.-Ft)   |
| BALOGH MIKLÓS – LUKÁCS PÉTER: Oktatás-irányítás és iskolarendszer (60.-Ft)   | LISKÓ ILONA: Szervezetváltó iskolák (60.-Ft)  |
| VÉLEMÉNYEK A KÖZOKTATÁSI TÖRVÉNY KONCEPCIÓIRÓL. Szerkesztette: Lukács Péter (50.-Ft)   | SZABÓ L. TAMÁS: Migráció és oktatás (60.-Ft)  |
|  | GÁBOR KÁLMÁN: Civilizációs korszakváltás és az ifjúság (60.-Ft)   |
|  | SZEMERSZKI MARIANN: Főiskolai és egyetemi oktatók a felsőoktatási törvény tervezetéről (80.-Ft)                       |